

Современные тенденции стратегического управления организациями

© 2013 Моисеенко Елена Васильевна
главный специалист (куратор комитета) отдела
по работе с комитетами, комиссиями по связям с общественностью
организационно-информационного управления аппарата
Думы городского округа Самара
443010, г. Самара, ул. Куйбышева, д. 124
E-mail: chech18@rambler.ru

Исследуются проблемы и тенденции в современных методах и подходах стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический менеджмент, ресурсы, стратегии фирмы, организация, управленческие решения.

Традиционный опыт применения систем стратегического планирования, основанных на последовательности “цели - стратегии - ресурсы”, выявил проблемы как в направлении элементов плановой процедуры, так и в направлении самой логики, вернее, тех организационных отношений, которые она формирует в организации. Дело в том, что краткосрочные цели не могут обеспечить устойчивых конкурентных преимуществ, их количественный характер подавляет качественные задачи организации, задаваемые “сверху”, высшим уровнем управления, они обычно не разделяются рядовыми работниками и поэтому не становятся их целями. Стратегии основываются на прогнозах, качество которых весьма невысоко, а не на видении, являющемся способом формирования будущего. Ресурсы, призванные обеспечивать любую выбранную стратегию, должны существовать в денежной форме. В реальной практике планирования формулируемым в финансовой форме целям соответствовали и выдвигаемые в финансовых показателях требования к ресурсам. Однако верная, в принципе, предпосылка относительно возможности приобрести в любой момент физические ресурсы для реализации определенной стратегии, как оказалось, в некоторых ситуациях не оправдывалась.

Очевидно, что указанная логика планирования целиком вытекает из рационалистической модели управления. Устойчивость традиционного подхода к плановому процессу как к важнейшей составляющей этой модели объясняется и причинами организационного характера, и (это, пожалуй, главное) его глубокими корнями в методическом аппарате формального портфельного анализа. Попытки преодолеть не-

достатки как организационных аспектов рационалистической модели управления, так и формальных методов анализа и подготовки плановых решений отразились в резкой критике традиционных постулатов планирования и выдвижении принципиально иных предпосылок плановой деятельности.

Радикально изменившиеся в конце прошлого века условия функционирования промышленных компаний в значительной степени дезавуируют базисные предпосылки традиционной логики планирования. Изменившиеся условия хозяйствования позволяют сегодня сформулировать своеобразное противоречие традиционным предпосылкам стратегического планирования:

- развитие внешней среды предсказать невозможно;
- разнообразие стратегий, которым следует фирма, увеличивает нестабильность внешней среды;
- стратегии фирмы далеко не всегда оптимальны с точки зрения систем более высокого порядка;
- целенаправленное воздействие на будущие результаты функционирования фирмы невозможно;
- возможности контроля ограничены реалиями быстро проходящих перемен.

Если исходить из того, что указанные условия реально существуют, то предположение о возможности организации адаптироваться к внешней среде, по всей видимости, нереалистично, хотя бы по причине неопределенности, неоднозначности самой среды. Поэтому очевидно, что приведенные положения в корне изменяют требования, предъявляемые к стратегическому управлению организацией.

Применяемые методы стратегического менеджмента исходят из стремления хозяйствующих субъектов “упорядочить” сферу их деятельности, из естественного желания ощутить ее “управляемость” и “контролируемость”. Однако современное состояние стратегического планирования сильно отстает от состояния окружающего мира, пишет американский ученый Ч. Стаббарт¹.

Сложившиеся системы стратегического планирования перестали соответствовать современным условиям хозяйствования. Поэтому необходим качественный переход к стратегическому управлению, основанному на принципиально иных предпосылках и характеристиках систем управления. А именно:

1. Поскольку в условиях нестабильной и неопределенной внешней среды невозможно разработать достоверный прогноз будущего развития, управляющим и принимающим стратегические решения необходимо:

- повышать способность к самостоятельному и глубокому мышлению;
- постоянно проверять соответствие выдвинутых ими предположений реалиям хозяйственной практики;
- иметь доступ к различным источникам информации о внешнем окружении, отражающим разнообразные точки зрения на его развитие.

2. Поскольку полномочия высшего руководства являются частью общей проблемы планирования:

- организацию необходимо рассматривать в качестве второстепенного объекта стратегического управления;
- стратегия должна ориентироваться на задачи и условия функционирования систем более высокого порядка, для которых организация выступает в качестве лишь одного из элементов;
- управляющие должны ориентироваться на стратегии кооперирования.

3. Поскольку организации не в состоянии контролировать достижение жестко установленных конечных результатов:

- необходимо перенести акцент с важности этих долгосрочных целей на создание “индивидуальности” организации, ее уникальных конкурентных преимуществ;
- нужно избавиться от мифов о возможности контроля и от управленческих систем, которые поддерживают эти мифы (типа “управления по целям”);
- все большее значение приобретают такие качества управляющих, как умение “заражать” персонал своим видением перспективы, активизировать участие работников в решении общеприемлемых проблем.

Увлечение жестким, формализованным стратегическим планированием в последние годы сменилось осознанием того факта, что организация, как открытая система, в различных условиях конкуренции следует различным хозяйственным стратегиям. Поэтому они объективно нуждаются в разных по направленности, сложности и глубине интеграциях в существующую организационную структуру, в системах управления и инструментах стратегического анализа. Одни, активно опираясь на методологические принципы стратегического планирования, стремятся к созданию долгосрочных конкурентных преимуществ на обслуживаемых рынках, зачастую жертвуя краткосрочной прибылью. Такие организации обычно формируют портфели направлений своей хозяйственной деятельности вокруг нескольких основных отраслевых производств и управляют ими на основе скоординированных в мировом масштабе рыночно-производственных стратегий. Другие фирмы, “не складывая все яйца в одну корзину” крупных стратегических “сачков”, успех которых может быть достигнут лишь в отдаленной и потому неопределенной перспективе, большее внимание уделяют вопросам обеспечения “хороших” финансовых показателей, прежде всего краткосрочных. Для этого они развивают лишь стратегически устойчивые и прибыльные виды бизнеса, включенные в их портфель. Иными словами, они сознательно идут на дисбаланс своего портфеля, избавляясь от производств, не удовлетворяющих жестким критериям краткосрочной прибыльности. В компаниях этого типа классические приоритеты стратегического планирования уступают место задачам “стратегического контроля” и поиски путей достижения долгосрочного успеха заслоняются соображениями текущей рентабельности инвестиций. Для внутриорганизационного климата этих фирм характерны негативное отношение к проектам с повышенным риском, активная борьба за власть между различными коалициями, бюрократизация планирования.

Судя по результатам исследований современной практики стратегического управления, финансовые аспекты принимаемых решений продолжают доминировать, отесняя на второй план качественные вопросы стратегий. Для многих организаций “цифры”, показатели, отражающие финансовые параметры деятельности, остаются единственной основой для принятия решений о распределении ресурсов. Вместе с тем отдельные фирмы, сознавая пагубность такого одностороннего подхода, внедряют различные организационные механизмы, позволяющие при согласовании на корпоративном уровне управления стра-

тегий, предложенных хозяйственными единицами, учитывать более широкий круг обстоятельств. Но конечно, главенствующую роль в процессе ослабления влияния финансовых соображений на стратегические решения играет перестройка финансовой политики.

Данные организационные подходы распространялись в ответ на ясно осознанную менеджментом потребность стратегического планирования в сочетании централизации и децентрализации применительно к решению различных управленческих задач. Это означает, что эффективное стратегическое управление корпоративным портфелем и соответствующая система распределения ресурсов не могут существовать без того, чтобы не собирать “в центре” (на корпоративном уровне) всю “семью”, состоящую из глав хозяйственных единиц. Наиболее действенным инструментом согласования стратегических интересов хозяйственных единиц и штаб-квартиры является организация рабочих групп, в которые входят руководители различных рангов.

Состав групп сильно различается в зависимости от конкретной хозяйственной ситуации, целей компании и роли стратегического планирования во внутрифирменном управлении.

Идеи дебиюрократизации пронизывают все организационные нововведения успешных организаций, внедренные в последние годы. Основная масса сотрудников вовлечена в процессы разработки конкретных производственных планов, тогда как для решения проблем, возникающих из-за действия внешних (неконтролируемых) факторов, создаются небольшие временные рабочие группы, в которые входят “наиболее талантливые” линейные управляющие. Чрезмерно формализованная система ежегодной верстки и представления на вышестоящие уровни операционных планов упразднена; вместо нее введен новый порядок, согласно которому производственные планы могут корректироваться в зависимости от изменившихся обстоятельств без проведения формальных совещаний. При этом старая система ежемесячной финансовой отчетности, в определенной степени гарантирующая от “сюрпризов” выхода за рамки бюджета, сохранилась в неприкосновенности.

Приоритет современного стратегического анализа объясняется тем обстоятельством, что это единственный из всех механизмов контроля, который ориентирован, прежде всего, на внутренние и внешние условия хозяйствования. Стратегическое планирование не подгоняется под желаемый результат, а само является инструментом выработки целей. Конечной целью интеграции всех управленческих подсистем в систему страте-

гического планирования является ориентация на собственные интересы и придание деятельности всем структурам производственно-коммерческой организации стратегического характера.

В большинстве организаций стратегический анализ проводится в годовом разрезе и бюджеты рассматриваются в качестве логически связанного процесса, однако фактически интеграция между ними обычно отсутствует. В отличие от стратегического планирования, которое начинается с анализа внешней среды, а затем рассматривает возможности хозяйственной единицы предпринять действия в соответствии с выявленными коммерческими и технологическими возможностями и угрозами, разработка бюджета сводится лишь к корректировке прошлогоднего бюджета соответствующего подразделения. Эта практика, как свидетельствует опыт, приводит к тому, что объемы финансового обеспечения стратегического плана хозяйственной единицы на текущий год определяются инерцией прошлогоднего стратегического плана (нередко устаревшего) и текущих функциональных стратегий, в непосредственной привязке к которым и разрабатывается бюджет.

Главная проблема интеграции формальных систем в стратегическое планирование заключается в выборе правильных, с точки зрения стратегических задач, объектов сбора информации. Наиболее часто встречающимся недостатком систем информационного обеспечения стратегического планирования является узкофункциональный характер собираемой информации. Отсутствие правильных ответов вызвано, как правило, отсутствием правильных вопросов, иными словами, управляющие, занимающиеся стратегическим планированием, располагают обычно информацией, полученной с помощью систем, спроектированных для узкофункциональных нужд. В результате информационная система начинает управлять стратегией, а не наоборот, как того следовало бы ожидать по логике вещей.

Также необходимо отметить, что современное состояние экономики требует дополнительных направлений стратегического управления.

Во-первых, в настоящее время в отечественных условиях ведения производственно-хозяйственной деятельности исключительно важно отработать технологию не только получения в обозримом будущем прибыли, а, в первую очередь, избежать потерь вложения в нее материальных и финансовых ресурсов. В связи с этим необходимо проводить стратегический анализ ликвидности организации и в настоящее время, и в будущем. При этом ликвидность рассматривается как наличие у организации оборотных

средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств, хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами.

На сегодняшний момент на фоне общего стагнирующего состояния экономики, инфляционных процессов, рассогласования в параметрах экономического воспроизводства, нарушения денежного обращения ликвидность производственно-коммерческих организаций падает. Необходимо проводить постоянный анализ внешней среды, так как именно ликвидность является одной из важнейших характеристик инвестиционной привлекательности организации, на которую ориентируются участники фондового рынка, особенно при условиях низкой ликвидности. Кроме того, необходимы постоянный стратегический анализ эффективности деятельности, ресурсного потенциала, выявление стратегических конкурентных преимуществ, проведение маркетинговых исследований, а также проведение анализа готовности субъектов внешней среды к приобретению либо организации в целом, либо ее составных частей, либо доли имущественного комплекса.

Во-вторых, необходимо изучать возможности усиления стратегических преимуществ организации за счет создания и последующего участия в деятельности саморегулируемых и общественных некоммерческих организаций, оказывающих влияние на соответствующий сегмент рынка и позволяющих развивать различные формы государственно-частного партнерства.

Рассмотрим современные подходы к стратегическому управлению организации более подробно.

Тщательный процесс стратегического управления позволяет существенным образом повысить качество управленческих решений при планировании развития организации, а также вывести бизнес на новый виток развития. Этому способствует сбалансированная система показателей (ССП) (Balanced Scorecard) - метод менеджмента, который позволяет сформулировать стратегические цели предприятия. Разработана данная система на основе исследований, проведенных профессорами Гарвардской школы Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в 1990 г. Они рассматривают следующие аспекты деятельности²:

- четкое формулирование стратегии;
- пропаганду стратегии внутри компании;
- согласование стратегии компании с целями персонала;
- увязывание целей с годовым бюджетом;
- идентификацию и согласование стратегических инициатив;

- выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и необходимую корректировку стратегии.

Причинами разработки ССП являются:

- неудовлетворенность классическими системами показателей, которые основаны только на финансовых показателях;
- необходимость реального внедрения стратегии в хозяйственную деятельность предприятия;
- недовольство менеджмента многих организаций системой внутрифирменной отчетности, так как она зачастую бывает обширной, нечитабельной и не привязанной к конкретному управленческому решению;
- необходимость улучшения системы внешней отчетности, предоставляемой учредителям и потенциальным инвесторам, путем включения в нее нефинансовых индикаторов для подтверждения финансовой стабильности;
- потребность в упрощении и ускорении процесса планирования;
- необходимость дальнейшего улучшения процесса согласования целей деятельности всей организации, отдельных ее структурных подразделений и работников;
- необходимость распознавания и управления рисками.

Таким образом, главная цель ССП состоит в том, чтобы стратегия организации могла трансформироваться в конкретные цели и показатели. Показатели ССП выбираются те, которые сконцентрированы на факторах, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Правильно составленная ССП должна представлять собой комплекс показателей результатов и факторов деятельности. Без факторов нельзя понять, как были достигнуты результаты. Главный акцент должен быть именно на финансовых показателях, из-за этого все остальные показатели должны быть согласованы именно со стратегическими финансовыми целями. Структура ССП состоит из 4 проекций: финансовой, клиентской, внутренних процессов и персонала. Каждая из них включает набор показателей, который оптимальным образом характеризует выполнение стратегии развития и выбор стратегических целей организации. В то же время система ССП имеет недостатки, так как не берет во внимание инженерно-технические, технологические показатели, что делают эту систему далекой от реальности. Опережающие показатели, отражающие желаемые результаты и факторы, которые влияют на их достижение, рассматриваются в ней наряду с запаздывающими показателями уже произошедших событий.

Необходимо сказать и о стратегической карте ССП. Стратегическая карта является собой визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей - модель, представляющая, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости. Карта детализирует систему показателей, раскрывая динамику стратегического развития, и четко детализирует ее основные направления. ССП предлагает системный подход к определению показателей и целей, описывающих стратегию, а стратегическая карта является неким наглядным изображением стратегии, с помощью которого мы можем увидеть цели четырех составляющих, складывающихся в единую стратегию организации.

Практически любая организация может разработать успешную систему управления, определив основные показатели для своей деятельности и подобрав нужную команду специали-

тов. Сбалансированная система показателей - верная и испытанная методика, успешно применяемая во всем мире. Это подтверждается исследованиями Bain & Company³. Реализация данной методики в российских организациях идет не очень активно, а практики внедрения в некоммерческих организациях - единичные случаи.

Таким образом, имеются современные методические возможности для реализации стратегического управления для различных организаций экономики России.

¹ *Stubbart C.* Are Environmental Scanning Units Effective? // *Long Range Planning*. 1982. □ 3.

² *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М., 2004.

³ *Rigby D., Bilodeau B.* Management tools and trends 2009. Bain & Company, 2009. URL: www.bain.com.

Поступила в редакцию 06.10.2013 г.